

## EFEKTIVITAS REMUNERASI DI KANTOR REGIONAL II BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA SURABAYA

Miftachul Ulum

S1 Ilmu Administrasi Negara, Jurusan PMP-KN, FIS, UNESA (*mief\_tachz@yahoo.co.id*)

### ABSTRAK

Remunerasi merupakan salah satu program pemerintah yang menjadi *trending topic* dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Indonesia. Dalam proses sosialisasi dan internalisasi perlu kesatuan pandangan bahwa perbaikan remunerasi merupakan bagian dari strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan bukan menjadi tujuan reformasi birokrasi (dalam Majalah Layanan Publik Edisi XXVI tahun 2008). Dengan adanya perbaikan remunerasi pada pegawai, diharapkan mampu membenahi kinerja pegawai agar semakin efektif dan profesional sesuai target yang telah ditetapkan oleh pemerintah yang tertuang pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Efektivitas Remunerasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dengan konsep Ketepatan Sasaran program, Sosialisasi program, Tujuan Program dan Pemantauan Program (dalam Budiani, 2007). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini mengambil sampel sejumlah 36 orang dari keseluruhan pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya yang berjumlah 182 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, dokumentasi, dan observasi. Adapun data yang sudah diolah dalam tabel akan dideskripsikan sesuai dengan teori ataupun wawancara dengan beberapa pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari pengolahan data, kriteria penilaian masing-masing item pertanyaan dalam angket didominasi oleh penilaian efektif dan sangat efektif. Adapun prosentase terendah dalam penelitian ini adalah 77,08% sementara prosentase tertinggi adalah 92,36%. Jadi, penelitian yang berjudul Efektivitas Remunerasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dinyatakan efektif.

**Kata Kunci:** Efektivitas, Remunerasi, Kinerja Pegawai.

### ABSTRACT

Remuneration is one of government programs who become trending topics an implementation Bureaucratic Reform in Indonesian. In the process of socialization and internalization, necessary unity of view that improvement of remuneration is part of strategy for increase organizational performance and not become goals of Bureaucratic Reform (in Majalah Layanan Publik edition XXVI, 2008<sup>th</sup>). With improvement of remuneration in employee, be expect able to reorganize performance of employee that more and more effective and professional appropriate target of set bu governments in Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 about Grand Design Bureaucratic Reform 2010-2025. This study purpose is knowing about effectiveness of the remuneration in Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya with concept: program's targeting accuracy, socialization programs, programs objectives, and monitoring programs (in Budiani, 2007). This study using types of descriptive with quantitative approach. This study took a sample amount thirty six employee from all employee Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya amount one hundred and eighty two. Data collection techniques used were questionnaires, documentation and observation. Data that has been processed in table will described appropriate theory or interview with some employee Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. The results showed that from processed data, assessment criteria each question's item in questionnaires dominated by assessment effective and very effective. As for lowest percentage in this study was 77,08%, while higher percentage was 92,36%. So, this study entitled Effectiveness of the Remuneration in Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya stated effective.

**Key Words:** Effectiveness, Remuneration, Performance of Employee.

### PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah dalam meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisien dan akuntabilitas (Sedarmayanti, 2009). Reformasi birokrasi bisa

juga diartikan sebagai langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional (Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan

Aparatur Negara Nomor PER/15/M.PAN/7/2008). Prasajo (Guru Besar FISIP UI) menyatakan bahwa perubahan pada tenses administrasi adalah menghancurkan relasi-relasi kolusi yang terjadi antar birokrat, antar politisi, dan antar bisnisan (dalam Majalah Layanan Publik Edisi XXVI tahun 2008). Penerapan reformasi birokrasi disebut juga perubahan yang evolusioner, artinya perlu adanya langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, sistemik, berkelanjutan (memerlukan proses dan waktu yang panjang) serta membutuhkan sumber dana yang besar dalam pencapaiannya. Perubahan tatanan birokrasi mutlak diperlukan seiring pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dinamika masyarakat yang semakin modern.

Reformasi birokrasi menjadi *trending topic* dalam kebijakan jangka panjang yang dilakukan oleh Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Kemen PAN). Menurut Dwiyanto (2006), krisis kepercayaan ditunjukkan dengan munculnya berbagai bentuk protes dan demonstrasi kepada birokrasi baik di tingkat pusat maupun di daerah.

Esensi perubahan dalam tatanan birokrasi yakni pembaharuan dalam cara berpikir dari budaya birokrasi yang dipersepsikan negatif oleh kebanyakan masyarakat menuju budaya korporasi yang berorientasi pada pelayanan. Pembaharuan yang tak kalah penting dilakukan dalam reformasi birokrasi adalah mengubah pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*culture-set*) serta sistem manajemen pemerintahan. Pembenahan *mind-set*, *culture-set* serta sistem manajemen pemerintahan pada aparatur negara sangatlah penting untuk diterapkan pada aparatur negara mulai dari pemerintahan pusat sampai pemerintahan desa. Hal tersebut dikarenakan birokrasi di Indonesia masih terkontaminasi oleh budaya kerja zaman orde baru, dimana fungsi aparatur negara yang seharusnya menjadi pelayan masyarakat justru memposisikan diri sebagai elit sosial yang meminta masyarakat untuk melayani mereka.

Reformasi birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah memiliki sebuah landasan pokok berupa visi yang tertuang dalam *Grand Design* reformasi birokrasi Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/15/M.PAN/7/2008, yakni terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik tahun 2025. Salah satu misi yang dilakukan pemerintah dalam mencapai visi reformasi birokrasi yakni mengadakan relokasi dan meningkatkan kualitas

sumber daya manusia termasuk perbaikan sistem remunerasi.

Sumber daya manusia merupakan indikator terpenting dalam kunci sukses penataan sebuah institusi. Manusia sebagai roda penggerak organisasi adalah ruh dari organisasi, karena ia yang menjalankan dan membawa ke mana arah dari sebuah organisasi. Maka, cara yang ditempuh yakni bagaimana penataan sumber daya aparatur negara menjadi fokus perhatian dalam mengatasi permasalahan *mind-set* dan *culture-set* sehingga nantinya pegawai tersebut mampu membenahi sistem manajemen kepegawaian. Dalam proses sosialisasi dan internalisasi perlu kesatuan pandangan bahwa perbaikan remunerasi merupakan bagian dari strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan bukan menjadi tujuan reformasi birokrasi (dalam Majalah Layanan Publik Edisi XXVI tahun 2008).

Remunerasi memiliki banyak istilah menurut para ahli. Berkaitan dengan remunerasi atau kompensasi, Werther dan Davis (1996) mengatakan: "*Compensation is what employees receive in exchange for their contribution to the organization*". (Kompensasi adalah apa yang diterima para pekerja sebagai balasan/pertukaran dari kontribusi yang diberikannya kepada organisasi). Simamora (1997) menyebutkan kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 20 tahun 2011, remunerasi yang lebih populer disebut sebagai tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang besarnya didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil. Tunjangan kerja dalam reformasi birokrasi merupakan bentuk *reward* dari pemerintah terhadap prestasi atau kerja keras suatu instansi dalam melaksanakan reformasi birokrasi, yang diberikan pegawai sesuai dengan kinerjanya masing-masing. Purwanto (2011) menyatakan bahwa:

"Program remunerasi menjadi bagian dari program penataan sistem dengan kegiatan analisis jabatan, evaluasi jabatan dan sistem remunerasi. Analisis jabatan ditujukan untuk menilai beban kerja dengan evaluasi sebagai monitornya dan sistem remunerasi merupakan kompensasi dari penataan sistem beban kerja.

Artinya, tidak ada remunerasi tanpa beban kerja, karena remunerasi diberikan berdasarkan bobot beban kerja yang ditetapkan melalui penentuan nilai dan kelas jabatan (analisis jabatan)”.  
Budiman (2011) mengungkapkan bahwa:

“Remunerasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan reformasi birokrasi. Sistem remunerasi ini bertujuan untuk menjamin kesejahteraan pegawai dan sekaligus meningkatkan kinerja pegawai birokrasi yang dinilai buruk dan kurang kompetitif”.

Remunerasi secara garis besar sangatlah bermanfaat bagi pegawai dalam memenuhi kebutuhan hidupnya maupun peningkatan kualitas kinerja bagi instansi yang menjadi tempatnya bekerja. Pemenuhan kebutuhan hidup dilakukan dengan menjamin kesejahteraan sehingga pegawai dapat melakukan kinerja di sebuah instansi dengan baik. Selain itu, penjaminan kesejahteraan merupakan upaya yang dilakukan pemerintah supaya terdapat simbiosis mutualisme (hubungan saling menguntungkan) antara pegawai dengan instansinya sehingga tercapai profesionalisme kinerja. Sementara itu, pemberian remunerasi nantinya juga bermanfaat dalam perbaikan kinerja di instansi tersebut. Perbaikan kinerja secara institusional perlu dilakukan mengingat stigma negatif masyarakat yang masih melekat pada instansi publik dalam pelayanan serta perbaikan dalam kerja sama tim. Dengan adanya harmoni dalam perbaikan tersebut, diharapkan kinerja pegawai dapat berangsur-angsur mengalami perubahan sesuai *road map* Reformasi Birokrasi yang telah dirumuskan pemerintah dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010.

Pelaksanaan kebijakan remunerasi yang telah dilaksanakan pada lembaga/kementerian telah diatur dengan Peraturan Presiden yang khusus berlaku untuk masing-masing lembaga/kementerian, misalnya: Tunjangan Kinerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011, Tunjangan Kinerja pegawai di Lingkungan Badan Pengawas Keuangan Pusat diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 77 Tahun 2010 dan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang menjadi acuan diterapkannya remunerasi di Kementerian/Lembaga/Pemerintah

Daerah dalam melakukan reformasi birokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Lembaga yang menerima remunerasi setelah keluarnya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 adalah Badan Kepegawaian Negara. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 merupakan landasan munculnya Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Kinerja Pegawai Negeri Sipil sebagai peraturan yang bersifat operasional/teknis mengatur besaran remunerasi yang diterima pegawai di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. Penerapan program remunerasi ini dilakukan setelah ada implementasi program remunerasi pada instansi publik pendahulu pada tahun 2007 sebagai *pioneer* sebelum diterapkan di instansi lain seperti: Kementerian Keuangan, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Mahkamah Agung (MA).

Menurut Bapak Samsul Hidayat, SS., M.PSDM (Kasie. II Bidang Mutasi), praktek implementasi Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 20 tahun 2011 langsung diterapkan setelah peraturan tersebut disahkan pada tanggal 18 Juli 2011 oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara saat itu, Bapak Eddy Topo Ashari. Hal tersebut dikarenakan Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya telah memenuhi beberapa aspek penting, diantaranya: adanya *finger print* absensi, semua pegawai sudah mempunyai jabatan yang jelas, pelayanan yang baik serta telah diterapkannya ISO (*International Standarization Organization*) pada instansi ini. Selain itu, lanjut beliau, sebelum implementasi Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 20 tahun 2011, sebenarnya di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya telah mendapatkan pemberian tunjangan kinerja sebanyak tiga kali. Mulai yang pertama yakni Rp. 150.000,00 perbulan, yang kedua sebesar Rp. 400.000,00 perbulan, dan yang ketiga sejumlah Rp. 600.000,00 perbulan, namun masih belum mendongkrak kinerja, baik secara personal maupun institusional.

Menurut Bapak Samsul Hidayat, SS., M.PSDM, angka tunjangan kinerja yang muncul pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2011 merupakan remunerasi 100%, namun untuk Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya hanya memperoleh 40%. Hal tersebut berdasarkan penilaian dari Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur

Negara dan Badan Pemeriksa Keuangan Pusat bahwa reformasi birokrasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya baru mencapai 48%, namun diberlakukan pembulatan ke bawah sehingga setiap jabatan di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya hanya memperoleh 40%. Bapak Samsul Hidayat, SS., M.PSDM. sebagai Kepala Seksi Kepangkatan dan Mutasi 1A memaparkan bahwa jumlah tunjangan kinerja yang diterimanya saat ini yakni sebesar Rp 2.900.000,00 perbulan dari yang ada di Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2011 yakni sebesar Rp 5.825.000,00.

Pemberian remunerasi yang semakin besar setelah dikeluarkannya peraturan yang mendukung diharapkan mampu mendorong kinerja pegawai sebagai sumber daya manusia aparatur yang lebih baik dan efektif. Program remunerasi sebagai *rewards* atau motivasi dalam melakukan pekerjaan diharapkan mampu membenahi *mind-set* (pola pikir) dan *culture-set* (budaya kerja) pegawai sebagai elemen terpenting *road map* reformasi birokrasi yang telah dicanangkan oleh pemerintah sehingga kinerja pegawai bisa berorientasi pada pelayanan publik yang efektif dan efisien. Sesuai dengan uraian dan situasi kerja, penelitian ini mengambil judul: “Efektivitas Remunerasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya”.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Bagaimana efektivitas remunerasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya?”. Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah “Untuk mengetahui efektivitas remunerasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara”.

### 1. Efektivitas

Efektivitas merupakan sebuah kata yang sering terdengar ketika mempelajari disiplin ilmu administrasi Negara. Pada dasarnya pengertian efektivitas yang umum menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya. Efektivitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara *input* dan *output*nya.

Istilah efektif (*effective*) dan efisien (*efficient*) merupakan dua istilah yang saling berkaitan dan

patut dihayati dalam upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Menurut Barnard dalam buku Kebijakan Kinerja Karyawan (dikutip dari Prawirosentono, 1999), menjelaskan bahwa arti efektif dan efisien adalah sebagai berikut :

*“When a specific desired end is attained we shall say that the action is effective. When the unsought consequences of the action are more important than the attainment of the desired end and are dissatisfactory, effective action, we shall say, it is inefficient. When the unsought consequences are unimportant or trivial, the action is efficient. Accordingly, we shall say that an action is effective if it satisfies the motives of the aim, whatever it is effective or not”.* (Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut adalah efektif. Tetapi bila akibat-akibat yang tidak dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan dengan hasil yang dicapai, sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien. Sebaliknya bila akibat yang tidak dicari-cari, tidak penting atau remeh, maka kegiatan tersebut efisien. Sehubungan dengan itu, kita dapat mengatakan sesuatu efektif bila mencapai tujuan tertentu. Dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak).

Kurniawan (2005) dalam bukunya yang berjudul Transformasi Pelayanan Publik mendefinisikan bahwa efektivitas merupakan kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya. Supriyono (2000) mendefinisikan efektivitas sebagai berikut:

*“Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran suatu pusat tanggung jawab dengan sasaran yang mesti dicapai, semakin besar kontribusi daripada keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan efektif pula unit tersebut”.*

Mahmudi (2005) dalam bukunya Manajemen Kinerja Sektor Publik mendefinisikan efektivitas adalah sebagai berikut:

“Efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan. Efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil) satu organisasi, program atau kegiatan yang dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan”.

Sehubungan dengan pendapat para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas merupakan keselarasan hubungan antara *output* yang menjadi hasil sebuah program dengan sasaran yang menjadi tujuan bersama sebuah organisasi yang hendak dicapai. Jadi esensi dari efektivitas adalah pencapaian tujuan yang ingin dikehendaki.

Efektivitas program merupakan kesesuaian antara tujuan dan hasil pencapaian tujuan program yang disepakati bersama dan disahkan dalam sebuah peraturan tertulis. Budiani (2007) menyatakan bahwa untuk mengukur efektivitas suatu program dapat dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel sebagai berikut:

- a. Ketepatan Sasaran Program  
Yaitu sejauhmana pelanggan dari program tersebut tepat dengan sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya.
- b. Sosialisasi Program  
Yaitu kemampuan penyelenggara program dalam melakukan sosialisasi program sehingga informasi mengenai pelaksanaan program dapat tersampaikan kepada masyarakat pada umumnya dan sasaran program pada khususnya.
- c. Tujuan Program  
Yaitu sejauhmana kesesuaian antara hasil pelaksanaan program dengan tujuan program yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. Pemantuan Program  
Yaitu kegiatan yang dilakukan setelah pemberian hasil dari program sebagai bentuk perhatian kepada pelanggan.

Adapun kriteria penilaian efektivitas adalah dengan menggunakan pendapat Sugiyono (2013) yakni:

Tabel 1. Kriteria Penilaian

NO.	SKOR	KRITERIA PENILAIAN
1	10%-28%	Sangat Kurang Efektif

2	29%-46%	Kurang Efektif
3	47%-64%	Cukup Efektif
4	65%-82%	Efektif
5	83%-100%	Sangat Efektif

(Sumber: Sugiyono, 2013)

## 2. Remunerasi

Menurut Thoha (2008), jika ditinjau dari segi reformasi birokrasi, remunerasi adalah penataan kembali sistem penggajian yang berdasarkan pada perhitungan kinerja suatu pegawai dalam organisasi. Dalam Peraturan Menteri Keuangan nomor 10/PMK.02/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum, remunerasi diartikan sebagai bentuk imbalan atau balas jasa kepada pegawai berupa gaji, honorarium, tunjangan, insentif, bonus, pesangon, dan pensiun. Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2011 disebutkan, tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang besarnya didasarkan pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil.

Werther dan Davis (1996) mengatakan: “*Compensation is what employees receive in exchange for their contribution to the organization*”. (Kompensasi adalah apa yang diterima para pekerja sebagai balasan/pertukaran dari kontribusi yang diberikannya kepada organisasi). Milkovich dan Newman (2002) memberi definisi: “*Compensation refers to all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part an employemnet relationship*”. Handoko (2003) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kompensasi juga dapat didefinisikan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Panggabean, 2002). Sementara Siswanto (2003) menyatakan bahwa kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa remunerasi adalah sistem penggajian dalam bentuk imbalan atau balas jasa berupa gaji, honorarium, tunjangan, insentif, bonus, pesangon,

dan pensiun yang didasarkan pada evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja pegawai dalam menjalankan tugas, pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi.

Samsudin (2006) berpendapat bahwa tujuan pemberian remunerasi antara lain sebagai berikut:

- a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi  
Pegawai menerima kompensasi berupa gaji, upah, atau bentuk lain adalah untuk memenuhi kebutuhan ekonomi.
- b. Menunjukkan keseimbangan dan keadilan  
Ini berarti pemberian remunerasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pada jabatan yang ia duduki, sehingga tercipta keseimbangan antara input dan output.
- c. Memajukan lembaga atau perusahaan  
Semakin berani suatu lembaga memberikan remunerasi yang tinggi dapat dijadikan tolak ukur bahwa semakin berhasil lembaga tersebut membangun prestasi kerja pegawainya, karena pemberian remunerasi yang tinggi hanya mungkin dilakukan apabila lembaga tersebut memiliki pendapatan yang cukup tinggi dan mau memberikan remunerasi yang tinggi pula dengan harapan akan semakin maju lembaga tersebut.
- d. Meningkatkan produktivitas kerja  
Pemberian kompensasi yang makin baik akan dapat mendorong pegawai bekerja lebih produktif.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008), tujuan sistem remunerasi ialah:

- a. Menarik calon karyawan yang masih berkualitas dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kompetensi yang disyaratkan perusahaan.
- b. Membuat karyawan yang berprestasi dan yang memberikan kontribusi besar kepada perusahaan dapat betah bekerja di perusahaan.
- c. Meningkatkan motivasi kerja karyawan agar lebih giat bekerja.

### 3. Kinerja

Menurut Prawirosentono dalam bukunya yang berjudul Kebijakan Kinerja Karyawan (1999), kinerja atau yang disebut performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Rivai (2005) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah ditetapkan bersama. Tika (2006) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam periode waktu tertentu sesuai target yang menjadi kesepakatan bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai dalam organisasi adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal senada juga diungkapkan oleh McCloy, Campbell dan Cudeck (dalam Milkovich dan Newmann 2002), fakta membuktikan bahwa kinerja pegawai tergantung pada tiga faktor utama yaitu skill, knowledge, dan motivation. Faktor-faktor ini dirumuskan dalam persamaan:

$$\text{Employee performance} = f(S, K, M)$$

Dimana:

*S = Skill and ability to perform task*

*K = Knowledge of acts, rules, principles, and procedures*

*M = Motivation to perform*

Lebih lanjut, McCloy, Campbell dan Cudeck mengemukakan:

“Organisasi memerlukan orang yang berkompeten (memiliki *skill* dan *knowledge*) untuk mendapatkan kontribusi terhadap kinerja. Tetapi orang yang berkompeten tersebut tidak akan memberikan kontribusi apapun apabila tidak memiliki motivasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mencari cara untuk memotivasi pegawai sehingga bisa menggunakan *skill* dan *knowledge* untuk membantu organisasi mencapai tujuannya”.

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam organisasi sebagai penggerak dan mencapai tujuan. Menurut Simanjuntak (2001) kinerja pegawai dipengaruhi oleh:

- a. Kualitas dan Kemampuan Pegawai  
Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan atau pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana Pendukung  
Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal lain yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- c. Supra Sarana  
Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industry manajemen.

Menurut Gibson (1996), ada 3 (tiga) variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja pegawai, yaitu:

- a. Variabel Individu, terdiri dari kemampuan dan ketrampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman), demografis (umur, asal-usul dan jenis kelamin).
- b. Variabel Organisasional, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
- c. Variabel Psikologis, terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Kinerja pegawai merupakan aspek yang menjadi kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Banyak hal yang mempengaruhi pencapaian kinerja seorang pegawai, ada yang berasal dari faktor internal maupun faktor eksternal individu maupun kelompok. Semua indikator di atas tentunya akan mempengaruhi kinerja individu, antar individu maupun organisasi secara umum guna menciptakan profesionalitas kinerja pegawai yang lebih baik.

## METODE

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan satu variabel yakni variabel efektivitas program dan bertujuan untuk mengetahui efektivitas remunerasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. Obyek dalam penelitian ini yakni Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya yang bertempat di Jalan S. Parman No. 6 Waru Sidoarjo. Peneliti mengambil lokasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya karena instansi ini

merupakan instansi yang telah menerapkan sistem remunerasi dalam penggajian setelah dikeluarkannya Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Selain itu, jarang ditemukan penelitian yang membahas remunerasi di Badan Kepegawaian Negara, biasanya banyak penelitian tentang remunerasi di lingkup Kementerian Keuangan atau Kantor Pajak sehingga sangat menarik untuk diteliti bagaimana keefektifan remunerasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

Populasi dalam penelitian ini yakni Pegawai Negeri Sipil di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya yang berjumlah 182 orang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *Proportional Stratified Random Sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2010). Sementara total sampel dalam penelitian ini berjumlah 36 orang. Sampel diambil 20% dari jumlah populasi, yang mengutip pendapat Arikunto (2006) bahwa apabila jumlah subjeknya lebih dari 100 dapat diambil antara 10%-15% dan 20%-25% atau lebih, tergantung sedikit-tidaknya dari:

- a. Kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana.
- b. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subjek, karena ini menyangkut banyak sedikitnya data.
- c. Besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti. (Arikunto, 2006)

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, dokumentasi dan observasi. Kuesioner berupa data yang diambil untuk menjawab rumusan masalah mengenai efektivitas remunerasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. Kuesioner terdiri dari 19 (sembilan belas) pertanyaan dengan disertai pilihan jawaban. Jawaban masing-masing item soal menggunakan skala *Likert*. Alternatif jawaban yang disediakan empat pilihan dan mempunyai bobot jawaban sebagai berikut: SB (Sangat Baik) mempunyai bobot jawaban 4, B (Baik) mempunyai bobot jawaban 3, TB (Tidak Baik) mempunyai bobot jawaban 2 dan STB (Sangat Tidak Baik) mempunyai bobot jawaban 1.

Teknik dokumentasi dan observasi digunakan untuk memperoleh data profil, gambaran umum



instansi, visi-misi, dan struktur organisasi Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya.

Berikut adalah kisi-kisi dari instrument penelitian efektivitas remunerasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya:

Tabel 2. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Item Pertanyaan	Item
Efektivitas Program	a. Ketepatan Sasaran Program	1. Kelembagaan (organisasi)	1
		2. Ketatalaksanaan ( <i>business process</i> )	2
		3. Sumber daya manusia aparatur	3
	b. Sosialisasi Program	1. Latar belakang munculnya program remunerasi	4
		2. Syarat dan ketentuan dalam memperoleh remunerasi	5
		3. Sosialisasi dari instansi pusat kepada instansi di bawahnya	6
	c. Tujuan Program	1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi	7
		2. Menunjukkan keseimbangan dan keadilan	8
		3. Memajukan lembaga atau perusahaan	9
		4. Meningkatkan produktivitas kerja	10
		5. Menarik calon pegawai yang berkualitas	11
		6. Menahan pegawai yang berprestasi	12
		7. Meningkatkan motivasi pegawai	13
		8. Profesionalitas kerja dalam hal pelayanan publik	14
	d. Pemantauan Program	1. Penilaian prestasi kerja	15
		2. Penilaian keahlian	16
		3. Penilaian perilaku	17
		4. Penilaian kepemimpinan	18
		5. Capaian kinerja secara institusional	19

Instrumen yang baik harus valid dan reliable. Uji validitas pada penelitian ini menggunakan rumus *korelasi product moment pearson*.

$$r_{XY} = \frac{N \cdot \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{\{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

dengan:

X : Skor per item

Y : Skor total item

Uji reliabilitas menggunakan teknik belah dua ganjil-genap dan dihitung dengan rumus Spearman-Brown:

$$r_{11} = \frac{2 \times r_{XY}}{(1 + r_{XY})}$$

Dengan  $r_{XY}$  merupakan indeks korelasi dua belahan instrumen.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis deskriptif kuantitatif. Teknik analisis deskriptif kuantitatif menggunakan metode prosentase. Adapun rumus analisis data yang dipakai sebagai berikut:

$$P = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P = hasil akhir dalam prosentase

n = skor total yang diperoleh dari hasil angket

N = skor maksimal

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Penelitian dengan judul Efektivitas Remunerasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya menggunakan metode pengumpulan data berupa kuesioner dengan responden dari keseluruhan pegawai yakni sejumlah 36 orang. Kuesioner yang digunakan sebagai alat pengumpulan data harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu agar dapat diketahui tingkat kevalidan dan kehandalan masing-masing instrumen sebagai alat ukur variabel. Langkah selanjutnya yakni menganalisis jawaban dari kuesioner dengan melakukan deskripsi pada tabel yang telah diolah. Deskripsi pada tabel nantinya diterjemahkan menggunakan kata-kata supaya bisa diketahui hasil dari penelitian ini. Berikut adalah hasil dari pengujian data beserta analisisnya:

#### 1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas merupakan alat ukur yang berguna untuk menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Dalam penelitian ini, perhitungan uji validitas yang dilakukan berpedoman pada prosedur perhitungan menurut



Tika (2006). Berikut ini adalah hasil uji validitas tiap butir instrumen:

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Item Kuesioner	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Item 1	0,488	0,329	Valid
Item 2	0,517	0,329	Valid
Item 3	0,399	0,329	Valid
Item 4	0,421	0,329	Valid
Item 5	0,431	0,329	Valid
Item 6	0,667	0,329	Valid
Item 7	0,506	0,329	Valid
Item 8	0,370	0,329	Valid
Item 9	0,760	0,329	Valid
Item 10	0,575	0,329	Valid
Item 11	0,433	0,329	Valid
Item 12	0,514	0,329	Valid
Item 13	0,683	0,329	Valid
Item 14	0,630	0,329	Valid
Item 15	0,821	0,329	Valid
Item 16	0,478	0,329	Valid
Item 17	0,590	0,329	Valid
Item 18	0,540	0,329	Valid
Item 19	0,615	0,329	Valid

Dari tabel 3 menunjukkan bahwa r hitung tiap butir instrumen lebih besar daripada t tabel sehingga instrumen penelitian tentang Efektivitas Remunerasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur variabel.

## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel. Dalam penelitian ini, perhitungan uji reliabilitas dilakukan dengan berpedoman pada prosedur perhitungan menurut Arikunto (2002).

Dari perhitungan yang telah dilakukan, karena r hitung (0,897) > r tabel (0,329), maka instrumen penelitian tentang Efektivitas Remunerasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dinyatakan reliable atau dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil data dan kriteria penilaian prosentase di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian yang berjudul Efektivitas Remunerasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya, yang merujuk pendapat Sugiyono (2013:228) mengenai tabel kriteria penilaian yang kemudian diurutkan dari prosentase terkecil hingga prosentase terbesar memiliki hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Prosentase Keseluruhan Jawaban Agket

No. Soal	Kriteria Penilaian	Item Pertanyaan	Prosentase
1.	Efektif	Remunerasi Untuk Menahan Pegawai Yang Berprestasi	77,08%
		Penilaian Kepemimpinan Pegawai oleh Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya	77,08%
		Remunerasi Dalam Keseimbangan Dan Keadilan Antar Pegawai	77,78%
		Penilaian Keahlian Pegawai oleh Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya	77,78%
		Penilaian Perilaku Pegawai oleh Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya	79,17%
		Sosialisasi Program Remunerasi dari Badan Kepegawaian Negara Pusat	79,86%
		Sosialisasi Tentang Syarat Dan Ketentuan Memperoleh Remunerasi	80,56%
		Ketepatan Sasaran Program Remunerasi dalam Reformasi Birokrasi Sektor Sumber Daya Manusia Aparatur	81,25%
2.	Sangat Efektif	Penilaian Capaian Kinerja Institusional oleh Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya	82,64%
		Remunerasi Untuk Menarik Calon Pegawai Yang Berkualitas	83,33%
		Remunerasi dalam	84,03%

	Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai	
	Penilaian Kerja Pegawai oleh Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya	84,03%
	Sosialisasi Mengenai Latar Belakang Diberlakukannya Remunerasi	85,42%
	Remunerasi Dalam Meningkatkan Motivasi Pegawai	85,42%
	Ketepatan Sasaran Program Remunerasi dalam Reformasi Birokrasi Sektor Ketatalaksanaan	86,11%
	Remunerasi Terhadap Profesionalitas Kerja Pegawai	86,11%
	Ketepatan Sasaran Program Remunerasi dalam Reformasi Birokrasi Sektor Kelembagaan	88,19%
	Remunerasi dalam memajukan Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya	90,28%
	Remunerasi Sebagai Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi Pegawai	92,36%

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Budiani (2007), bahwa pengukuran efektivitas program dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel yang kemudian di *breakdown* dalam item pertanyaan. Adapun variabel yang dikemukakan oleh Budiani (2007) yang dikorelasikan dengan tabel 4.5 sampai tabel 4.23 pada penelitian Efektivitas Remunerasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dapat disimpulkan:

a. Ketepatan Sasaran Program

Yaitu sejauhmana pelanggan dari program tersebut tepat dengan sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya. Berdasarkan hasil

penelitian yang telah diolah pada tabel 4.5 sampai tabel 4.7, variabel ini di-*breakdown* dalam tiga item pertanyaan yakni ketepatan sasaran program remunerasi dalam reformasi birokrasi sektor kelembagaan sebesar 88,19%, ketepatan sasaran program remunerasi dalam reformasi birokrasi sektor ketatalaksanaan sebesar 86,11%, serta ketepatan sasaran program remunerasi dalam reformasi birokrasi sektor sumber daya manusia aparatur sebesar 81,25%. Oleh karena itu, variabel ketepatan sasaran program dinyatakan efektif.

b. Sosialisasi Program

Yaitu kemampuan penyelenggara program dalam melakukan sosialisasi program sehingga informasi mengenai pelaksanaan program dapat tersampaikan kepada masyarakat pada umumnya dan sasaran program pada khususnya. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diolah pada tabel 4.8 sampai tabel 4.10, variabel ini di-*breakdown* dalam tiga item pertanyaan yakni sosialisasi mengenai latar belakang diberlakukannya remunerasi sebesar 85,42%, sosialisasi tentang syarat dan ketentuan memperoleh remunerasi sebesar 80,56% dan sosialisasi program remunerasi dari BKN Pusat sebesar 79,86%. Oleh karena itu, variabel sosialisasi program dinyatakan efektif.

c. Tujuan Program

Yaitu sejauh mana kesesuaian antara hasil pelaksanaan program dengan tujuan program yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diolah pada tabel 4.11 sampai tabel 4.18, variabel ini di-*breakdown* dalam delapan item pertanyaan yakni remunerasi sebagai pemenuhan kebutuhan ekonomi pegawai sebesar 92,36%, remunerasi dalam keseimbangan dan keadilan antar pegawai sebesar 77,78%, remunerasi dalam memajukan Kanreg II BKN Surabaya sebesar 90,28%, remunerasi dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai sebesar 84,03%, remunerasi untuk menarik calon pegawai yang berkualitas sebesar 83,33%, remunerasi untuk menahan pegawai yang berprestasi sebesar 77,08%, remunerasi

dalam meningkatkan motivasi pegawai sebesar 85,42%, serta remunerasi terhadap profesionalitas kerja pegawai sebesar 86,11%. Oleh karena itu, variabel tujuan program dinyatakan efektif.

d. Pemantuan Program

Yaitu kegiatan yang dilakukan setelah pemberian hasil dari program sebagai bentuk perhatian kepada pelanggan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diolah pada tabel 4.19 sampai tabel 4.23, variabel ini di-breakdown dalam lima item pertanyaan yakni penilaian kerja pegawai oleh Kanreg II BKN Surabaya sebesar 84,03%, penilaian keahlian pegawai oleh Kanreg II BKN Surabaya sebesar 77,78%, penilaian perilaku pegawai oleh Kanreg II BKN Surabaya sebesar 79,17%, penilaian kepemimpinan pegawai oleh Kanreg II BKN Surabaya sebesar 77,08%, serta penilaian capaian kinerja institusional oleh Kanreg II BKN Surabaya sebesar 82,64%. Oleh karena itu, variabel pemantauan program dinyatakan efektif.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Efektivitas Remunerasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya dapat ditarik kesimpulan bahwa remunerasi di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara dinyatakan efektif. Hal tersebut dapat dilihat dari pengolahan data, bahwa kriteria penilaian masing-masing item pertanyaan didominasi oleh penilaian efektif dan sangat efektif. Adapun prosentase terendah adalah 77,08% sementara prosentase tertinggi adalah 92,36%.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas, penulis menyarankan kepada Pegawai Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya untuk mempertahankan capaian kinerjanya karena program remunerasi ini merupakan langkah konkret pemerintah dalam merubah sumber daya manusia aparatur pada khususnya sehingga pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerjanya (*culture set*) sesuai perumusan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 sehingga tercipta profesionalitas kinerja pegawai yang lebih baik mengingat dinamika sosial-kemasyarakatan yang semakin berkembang dengan pesat.

## DAFTAR PUSTAKA

## Rujukan Buku

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, Edisi Revisi Cetakan ke dua belas.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Budiman, Hari. 2000. *Teori Pembangunan Dunia Ketiga*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Dessler, Gary. 2000. *Human Resource Management 8th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Gibson, J.L. J.H. Donelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: PT. Bina Rupa Aksara.
- G.T. Milkovich, J.M. Newmann. 2002. *Compensation, Seventh Edition*. Boston: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Handoko, M. 1992. *Motivasi Daya Penggerak Tingkah Laku*. Yogyakarta: Kanisius.
- Handoko, Hani. 1993. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen, Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gadjah Mada.
- Hasan, Iqbal. 2002. *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia (Kemen-PAN RI). 2008. *Road Map Reformasi Birokrasi*. Majalah Layanan Publik, Edisi XXVI tahun IV.

- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pamboran.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Mulyadi, Jhony Setiawan. 2001. *Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghallia Indonesia.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal, Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Sastrohadiwiryo, Bejo Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ke-2*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J. 2001. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Soedjono. 2005. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi bagi Para Peneliti*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono dan Wibowo, Eri. 2004. *Statistika untuk Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS versi 10.0 for Windows*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Adiministrasi dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, cetakan ke sebelas. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif edisi ke-11*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Supratikno, Hendrawan, dkk. 2006. *Manajemen Kinerja Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Supriyono, R.A. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Thoha, Miftah. 2008. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Vardiansyah, Dani. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Werther, William B & Davis, Keith. 1996. *Human Resources and Personel Management*. Boston: McGraw Hill, Inc.

#### Rujukan Jurnal

- Budiani, Ni Wayan. 2007. Efektivitas Program Penanggulangan Pengangguran Karang Taruna “Eka Taruna Bhakti” Desa Sumerta

Kelod Kecamatan Denpasar Timur Kota  
Denpasar. *Jurnal Ekonomi dan Sosial INPUT*  
Volume 2 No 1.

Jurnal Badan Kepegawaian Negara. 2012.  
“Reformasi BKN Terus Ditingkatkan”  
<http://www.bkn.go.id/in/berita/2136-reformasi-birokrasi-bkn-terus-ditingkatkan.html>. Diakses tanggal 19 Maret  
2014 pukul 08.54 WIB.

Purwanto. 2011. “Fenomena Tunjangan Berbasis  
Kinerja Dalam Perspektif Kesejahteraan  
Pegawai Negeri Sipil, *Jurnal Kebijakan dan  
Manajemen PNS*, Vol. 5 No. 1 Juni hlm. 13-  
15”. Jakarta, Badan Kepegawaian Negara.

Wedayani, Ni Wayan. 2012. Efektivitas Fungsi  
Badan Pengawas Sebagai Internal Auditor  
Dalam Pengawasan Terhadap Pemberian  
Kredit Pada LPD Di Kecamatan Rendang,  
Selat, Sidemen, dan Manggis Kabupaten  
Karangasem, Provinsi Bali, Fakultas  
Ekonomi, Universitas Udayana.

#### **Peraturan Tertulis**

Peraturan Menteri Keuangan Nomor  
10/PMK.02/2006 tentang Pedoman Penetapan  
Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan  
Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur  
Negara Nomor PER/15/M.PAN/7/2008 tentang  
Pedoman Umum Reformasi Birokrasi.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang  
Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara  
Nomor 20 tahun 2011 tentang Pedoman  
Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai  
Negeri Sipil.